中小企業における第三者承継（M&A）について

株式会社東邦コンサルティングパートナーズ
永田　拓也
福島市大町 4-4　東邦スクエアビル6階
TEL：024-526-0055
URL：https：//www.toho-tcp.co.jp

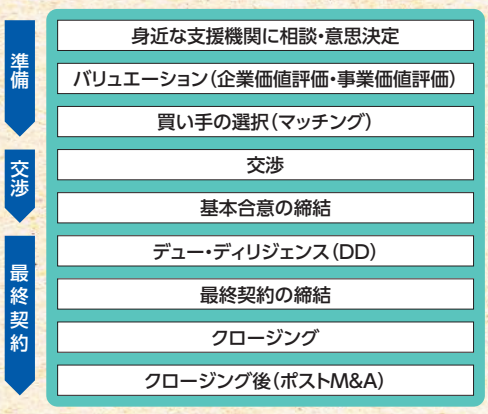
第三者承継の進め方

株式会社東邦コンサルティングパートナーズは2022年８月に設立し、同年10月４日に開業いたしました。本稿では当社が設立された背景や業務内容、一般的な事業承継の手法等について６回に亘り掲載させていただきます。第４回目は第三者承継（M＆A）の進め方について説明していきたいと思います。

第三者承継の具体的な進め方について

M&A は検討を始めてから実行までの間に多くのプロセスが必要となります。本記事では①「初期検討・相談」②「マッチング」③「トップ面談・基本合意」④「最終条件調整・成約」の４段階に分け、押さえておきたいポイントをご紹介します。

中小M&Aハンドブックに示されているM&Aの流れ



資料：中小企業庁　中小 M&A ハンドブック

①「初期検討・相談」

最初の段階で重要なことは事前準備です。M&A に関する情報収集を行い、自社の現状を分析した上で M&A を行う目的の整理、明確化が必要となります。

しかし、M&A において情報量は膨大となり、意思決定を経営者のみで行うことは困難が伴うため、専門的な機関と M&A について相談することが一般的です。相談先には下記のような機関・業者があります。

- M&A 専門会社
- 金融機関
- 公認会計士、弁護士、税理士などの士業
- 事業承継・引継ぎ支援センター　　等

自社の分析を行う中で不明点や不安点を専門機関と相談しつつ、親族承継や社内承継と比較して M&A が本当に最善の策なのか、検討を行います。

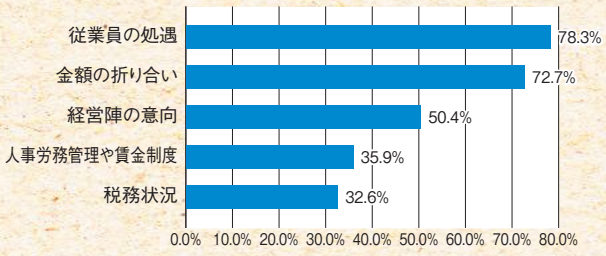
②「マッチング」

事前準備が完了すると自社の事業内容や財務状況をまとめた資料（企業概要書）や譲渡価額の目安となる企業価値評価書の作成を行います。

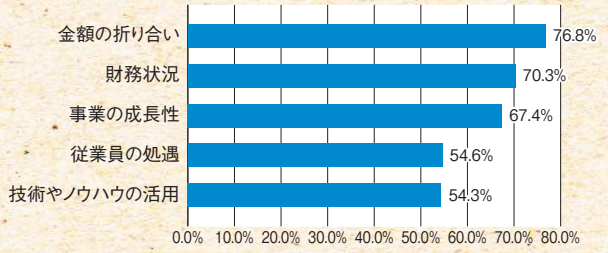
企業概要書と企業価値評価書の作成後、具体的なお相手探しがスタートします。アドバイザーと一緒に譲受候補に相応しい企業を絞り込み、リストアップを行い、まずは譲受候補企業に対してノンネームシートを用いた提案が行われます。

ノンネームシートに興味を示した譲受候補先企業に対してアドバイザーとの秘密保持契約を前提に企業概要書を提示し、詳細な検討を実施します。譲受候補企業は十分に検討した上でM&Aの交渉に入る意思が固まった場合、手続きを進めていきます。

売り手としてM&Aを進める上で相手企業に重視すること



買い手としてM&Aを進める上で相手企業に重視すること



資料：帝国データバンクの資料を当社にて加工

③「トップ面談・基本合意」

経営者同士のトップ面談とは、譲渡企業と譲受企業の経営者が直接面談し、お互いの企業文化や経営理念を確認し理解する場です。場合によってはお互いに理解できるまで複数回行われることもあります。

トップ面談にてM&Aの方向性を確認した後は、より具体的な条件交渉に入ります。条件調整は相手側と直接行うのではなくアドバイザーが間に入り、交渉します。

条件が固まり、両社がM&Aの成立に向けて話を進める方向となったところで、基本合意契約を締結します。基本合意契約はM&Aに向けた仮契約であり、M&A成立を約束するものではありません。しかし、お互いに独占交渉権が生じるため、締結以降は一定期間他社との交渉は禁止されます。

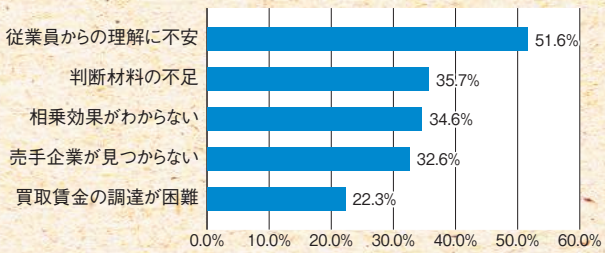
④「最終条件調整・成約」

基本合意後に行われるのが譲受企業による監査です。この監査のことを「デューデリジェンス（DD）」と呼びます。一般的に譲受企業が専門家に依頼して実施します。

デューデリジェンスを実施した後は、最終的な条件の調整を行います。基本合意契約とDD結果の間で差異があったものを調整し、細かい事項の決定を行います。その上で最終契約書に調印し、株券や重要物品の授受、資金決済を行います。

最終契約を締結し、M&Aが無事成約したところで行われるのが、ディスクロージャー（社員や取引先への情報開示）です。このステップは両社が初めて行う共同作業で、ディスクロージャーを成功させることがM&Aの第一歩となります。

買手企業におけるM&Aの障壁



資料：2023年版中小企業白書のデータを当社にて加工

PMI（M&A後の統合プロセス）の重要性

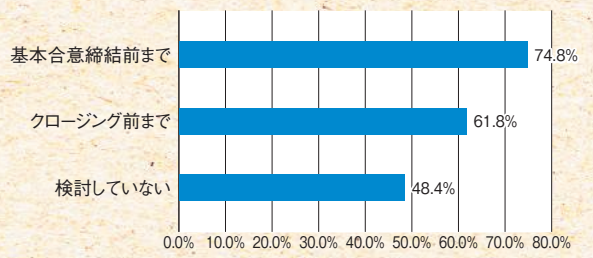
M&Aは事業承継問題の解決とともに「企業の成長」も大きな目的の1つです。そのため、M&A成約は「ゴール」ではなく、成長を実現するための「スタート」です。

M&A 後に経営統合を進めていく過程を PMI（Post Merger Integration）といい、M&A の成功を左右します。異なる企業風土を持つ２つの企業が１つの企業となるため、統合に失敗すれば期待した売上向上や相乗効果が得られない場合もあります。

PMI を成功させるためのポイントは、単に経営手法、管理手法をどちらか一方に合わせるのではなく、企業価値を上げるためにどの領域に対する変革を重点的に行うかを双方で認識を共有することが重要です。

また、変革の必要性について幹部社員だけでなく、現場社員が納得できるコミュニケーションが必要です。PMI を進めていく中で様々な想定外のことが生じます。課題にぶつかった際には元の計画から柔軟に対応し、対処すべき課題に優先順位をつけながら進めることが成功のポイントです。

PMIの開始時期に見た、M&Aに満足している企業の割合



資料：2023年版中小企業白書のデータを当社にて加工

M&A プロセスの期間について

M&A を正式にアドバイザーへ依頼し、成約までの期間は平均約１年と言われていますが、個別事情により、短くなる場合も長くなる場合もあります。M&A を事業承継や成長戦略の選択肢とする場合は、相乗効果を見極めるためにも早めに取組むことが重要です。

次回は「事業承継の具体的な事例」についてご紹介をしたいと思います。

＜事業承継のワンポイント！＞

Q. M&A で事業承継を成功させるために重要なことは？

A. 事業承継の手段として M&A を選択肢にする時点で信頼のできるアドバイザーへの早めの相談が必要です。M&A は業界特性や経済動向にも影響を受けやすいため、ベストタイミングを逃さないことが重要です。